

노동정책연구
2017. 제17권 제2호 pp.173~198
한국노동연구원

연구논문

해외직접투자와 노사관계 전략 : 브라질 현대자동차의 협력적 노사관계 전략*

김동원**

우리나라 기업들의 해외직접투자가 늘어나는 가운데 현지 국가에서의 노사관계가 기업의 성과를 좌우하는 경우가 많아지고 있다. 특히 현지진출국가가 제도적으로 근로자들에 대한 보호가 강한 나라일수록 혹은 노동조합이 강할수록 협력적 노사관계는 기업성과에 직접적인 영향을 미치게 된다. 본 연구는 제도적으로 근로자에 대한 보호수준이 높고 동시에 노동조합도 강한 국가로 진출할 경우 어떻게 협력적 노사관계를 만들 수 있을지에 대해 살펴본다. 본 연구의 대상 국가는 브라질인데, 남미의 여러 국가 중에서도 브라질은 우리나라 기업들의 직접투자가 꾸준히 늘고 있는 나라이면서 동시에 노동자에 대한 제도적 보호수준이 매우 높고 강한 노동조합으로 인해 많은 다국적기업들이 노사관계로 인해 어려움을 겪는 나라이기도 하다. 구체적으로 본 연구는 현대자동차의 사례를 통해 대립적 노사관계가 보편적인 국가에서 어떻게 협력적 노사관계를 구축했는지를 살펴보았다. 사례연구의 결과, 현대자동차는 공장진출 초기부터 선제적으로 노사관계 전략을 준비했고, 공장건설단계에서는 노사관계 전략을 실행했으며 공장운영 단계에서는 현장근로자들과의 신뢰형성을 통해 협력적 노사관계를 형성하기 위해 노력했다. 또 협력적 노사관계 전략은 현대자동차가 경쟁이 치열한 브라질 내수시장에서 진출 4년 만에 시장점유율 4위를 차지하는 데에 크게 기여했음을 확인하였다.

핵심용어 : 브라질, 협력적 노사관계, 해외직접투자, 현대자동차, 노사관계전략

논문접수일: 2017년 3월 7일, 심사의뢰일: 2017년 3월 20일, 심사완료일: 2017년 5월 8일

* 본 연구는 2014년 정부(교육부)의 재원으로 한국연구재단의 지원을 받아 수행된 연구이다 (과제번호: NRF-2014S1A2A3038844).

** 고려대학교 경영학과 교수(dokim@korea.ac.kr)

I. 서론

협력적 노사관계는 기업의 지속가능성을 위해 중요한 역할을 해왔다. 노조가 조직된 기업에서 노사관계가 전반적으로 협력적이고 노사가 서로 상생하는 방향으로 노력할수록 기업경쟁력과 노동자의 삶의 질이 동시에 향상되기 때문이다. 협력적인 노사관계의 중요성은 지난 30년 동안 우리기업의 해외진출이 늘어남에 따라 국제적인 측면에서도 강조되어 왔다. 그러나 해외직접투자 시 현지에서 협력적 노사관계를 현실화하는 것은 쉬운 일이 아니다. 이는 노사관계가 일반적인 기업전략과 달리 기업 내부에 노동조합이라는 파트너가 존재하기 때문이다. 또한 제도적으로도 각 나라마다 노동법 등 명시적 법체계가 다르게 존재하기 때문이기도 하다. 실제 노사관계 전략을 일반화하여 모든 나라에 적용하는 것은 매우 어렵다. 따라서 해외진출을 하더라도 해당 국가의 노동조합 및 노동환경들을 충분히 이해하는 것은 물론 해당 국가의 특수성을 반영하여 노사관계 전략을 수립하지 않으면 기업의 안정적인 생산과 성장은 장담할 수 없다(김동원, 1998). 이러한 이유에서 협력적 노사관계의 중요성은 우리나라에서만 국한된 주제가 아니며 해외직접투자 시에도 여러 가지 학문적, 정책적 시사점을 제공한다.

본 연구가 관심을 갖고 있는 국가는 남미 지역의 브라질이다. 남미는 지리적으로나 문화적으로 우리나라와 차이가 크지만 우리나라와의 경제적 관계는 그 중요성이 점점 더 커지고 있는 지역이다. 2015년 통계에 따르면, 우리나라 기업의 중남미 직접투자규모는 65.1억 달러인데, 이는 아시아(166.2억 달러)와 북미(110.8억 달러)에 이어 세 번째로 큰 규모이다. 2015년 중남미 지역의 직접투자 중에서 브라질에 투자된 금액은 8.8억 달러로 중남미 지역 중 가장 많으며 이는 브릭스 국가에 대한 투자 중 중국에 이어 두 번째로 많은 투자이다. 우리나라 기업들이 브라질에 많은 투자를 하는 이유는 브라질이 가진 잠재성 때문이다. 우선 브라질은 남미시장의 교두보 역할을 해왔는데, 브라질의 국경은 남미 주요국과 모두 접해 있어 브라질만이 아니라 다른 나라로의 진출이 용이하다. 둘

째, 브라질은 최근 경제성장에 따라 전자, 자동차 등 내수시장이 커진 데 비해 브라질 토착기업의 제조업 경쟁력은 높지 않아 다국적 제조업체들이 경쟁력을 갖는 국가이다. 이러한 특징으로 인해 전 세계 완성차 기업들의 브라질 진출이 활발한데, 거의 모든 브랜드가 브라질에서 자동차를 생산하고 있다.

한편 본 연구가 브라질에 관심을 두고 있는 것은 브라질 노사관계의 제도적 복잡성 때문이기도 하다. 실제, 브라질에 진출한 기업들은 공통적으로 노사관계 측면에서 어려움을 제기하고 있다. 이는 브라질의 노동조합이 매우 강하기 때문인데, 예를 들어 ILO 통계에 의하면 브라질의 노조 조직률은 1990년 이후 2010년대까지 27~30% 정도를 안정적으로 유지하고 있으며 지역을 중심으로 성장해 온 산별노조가 상당한 영향력을 가지고 있다. 정부 역시 노조에 친화적이라는 평가를 받고 있다. 예를 들어 최근까지 노동당 출신의 정치인이 연이어 대통령에 당선되었으며 노조지도자들의 상당 부분이 상, 하원 등 정치인으로 진출하고 있다. 따라서 정부정책은 친노조적이란 평가를 받고 있다. 브라질은 제도적으로도 개별노동자에 대한 보호수준이 매우 높다. 노동헌법과 노동검사가 존재할 정도로 개별 노동자에 대한 권리보호가 구체적이며 분쟁에 대비해 노동법원도 일반법원과 별도로 존재한다. 한편 노동법원은 사회적 약자인 노동자의 입장에서 판결하는 경우가 많아 노동자들이 기업을 상대로 한 소송이 빈번하다. 대부분의 기업은 소송만을 담당하는 변호사를 채용하고 있을 정도이다. 따라서 브라질에 진출한 기업의 성공과 실패는 브라질의 시장상황만이 아니라 노사관계에 의해 영향을 강하게 받을 수밖에 없다. 이러한 맥락에서 브라질은 본 연구의 대상 국가로 적합성을 갖는데, 본 연구의 목적이 제도적으로 근로자에 대한 보호가 강하고 노동조합이 강한 국가에서 협력적 노사관계의 가능성을 탐색하는 것이기 때문이다.

본 연구는 몇 가지 측면에서 이론적 기여와 정책적 시사점을 갖는다. 우선 해외직접투자와 노사관계를 논의한 점에서 이전 연구와 차별적이다. 선행연구들은 주로 국제인적자원관리의 측면에서 주재원들의 행동을 다루거나 현지인들의 채용 등을 살펴보고 있으나 현지국가에서의 노사관계를 다룬 연구는 많지 않다. 그러나 해외직접투자 시 기업의 개별적인 인적자원관리와 별도로 집단적인 노사관계는 다국적기업의 지속가능성을 연구하는 데 많은 이론적 시사점을

제공할 수 있다. 본 연구는 노사관계가 대립적인 브라질에서의 협력적 노사관계 구축한 측면에서 기업에 적지 않은 실무적 시사점을 제공한다. 그동안 몇몇 연구들이 브라질의 노사관계에 대해 깊이 있는 연구를 진행한 바 있다. 예를 들어 브라질의 단체교섭 구조나 인사관리시스템에 관한 내용들이다(김윤호 외, 2013; 정홍준 외, 2013). 그러나 이들 선행연구들은 브라질의 노사관계를 둘러싼 제도 자체에 주목하였으며 협력적 노사관계를 어떻게 준비하고, 실현했는지까지는 논의하지 않았다. 이에 본 연구는 브라질에 진출하여 협력적 노사관계 구축한 사례를 통해 노사관계에 있어서 어려움을 겪고 있는 브라질 우리나라 기업들에 정책적 시사점을 제공하고자 하였다.

II. 선행연구

1. 해외직접투자와 노사관계

기업의 해외진출 시 해당지역에 대한 특화적 지식은 성공적인 기업 활동에 중요한 역할을 한다. 현지에 특화된 지식은 생산에 필요한 기술뿐만 아니라 생산 활동을 둘러싼 정치, 제도, 사회적 지식 또한 중요한 요인이다(이재혁·김순성, 2016). 특히 진출국가의 노사관계에 대한 올바른 이해는 성공적인 해외진출을 위해 꼭 필요하다. 현지 진출국가에서 노사갈등이 심화될 경우 대처도 어려울 뿐만 아니라 해외시장에서 기업의 이미지가 크게 손상될 수 있기 때문이다. 하지만 지금까지 연구들이 기업의 해외진출에 있어서 인사 관행의 중요성에 대해 많이 다룬 반면, 노사관계의 중요성에 대해선 충분한 관심을 기울이지 않았다(Collings, 2008). 이러한 점에서 본 연구는 기업이 해외직접투자 시 노사관계의 중요성을 살펴보고자 한다.

우선, 기업의 해외진출 시 노사관계를 둘러싼 제도들은 비용 측면에서 중요한 고려사항이다. 예를 들어 기업은 진출국가의 임금이 낮을수록(Boghanno et al., 2005), 해고에 대한 제한이 적을수록(Boghanno et al., 2005; Cooke & Noble, 1998), 노동조합이 사용자에 협력적일수록(Cooke, 2001) 해당국가로의 진출을

선호한다. 저임금을 통해 가격경쟁력을 확보할 수 있으며 노동유연성을 통해 시장수요의 변동에 탄력적으로 대응할 수 있기 때문이다. 또 노동조합과의 관계가 협력적일수록 생산을 있어서 사용자가 권한을 갖고 생산성 향상을 위한 다양한 시도들을 할 수 있다. 그러나 노사관계의 중요성은 비단 비용적인 측면에만 있는 것은 아니다. 기업경쟁력을 확보할 수 있는 인사 및 노사관계 관행들을 현지 국가에서 실행할 수 있는지 여부도 기업의 성공적인 운영에 있어서 결정적으로 중요한 역할을 하기 때문이다.

둘째, 해외직접투자 시 협력적 노사관계의 형성은 진출국가의 고유한 문화를 이해하는 것에서 출발해야 한다는 지적이 많다(김윤호 외, 2013, 박태주, 2004; Myloni et al., 2004). 이는 노사관계 및 인적자원관리가 결국은 해당국가의 고유한 문화를 기반으로 생성되는 공통의 가치 및 행동양식이기 때문이다. 따라서 진출국가의 문화적 특성에 대한 고려 없이 본국의 노사관계 정책을 그대로 도입할 경우 현지 채용 근로자들의 암묵적이거나 명시적인 저항에 직면할 수 있다. 예를 들어 본 연구의 관심 국가인 브라질은 권위적인 공식적 관계와 가부장적인 개인적 관계를 이어주는 제이티뉴(jeitinho)라는 고유한 문화를 가지고 있으며 이는 브라질의 노사관계 및 인적자원관리를 이해하는 데 중요한 기제이다(김윤호 외, 2013). 즉 브라질은 공식적인 규칙 외에도 개인적 관계가 중요하기 때문에 이 두 가지를 잘 이해하고 있으면 노사관계 측면에서 어려움에 직면하게 되더라도 문제를 해결하는 데 도움이 된다는 것이다(김윤호 외, 2013). 또 다른 예로 우리나라 기업들이 많이 진출해 있는 중국의 경우 국가에 대한 근로자들의 자존심이 강해 한국 최고경영진이 불합리한 의사결정을 할 경우 이에 대해 다른 나라의 근로자들보다 더 강한 불만을 갖는다는 연구도 있다(박태주, 2004). 따라서 해당국가에 내재해 있는 문화를 이해하는 것은 노사관계를 협력적으로 이끌어 갈 수 있는 중요한 전제조건일 수 있다.

셋째, 협력적 노사관계를 위해서는 진출 국가의 고유한 노동법 등 제도적인 부분도 중요한 고려사항이다(김주희, 2015; Gamble & Huang, 2009). Muller (1998)은 독일에 진출한 미국, 영국 기업이 고유의 인사 및 노사 관행의 실행에 있어 다수 사용자 교섭, 공동결정법, 초기 직업 교육과 같은 독일의 노사관계 제도에 의해 영향을 받았음을 설명하였다. Gamble & Huang(2009)도 중국에

진출한 영국 유통기업의 인적자원관리 시스템의 실행을 분석한 결과 전형적인 핵심업무는 정규직이, 주변업무는 비정규직이 수행하는 핵심-주변부 모델이 적용되지 않음이 드러났다. 이는 중국의 분절된 노동시장 시스템이 기업 내부로 재생산되고 있기 때문이었다. 본 연구의 관심국가인 브라질의 경우 노동법이 제정될 당시 정치적 포퓰리즘 노선에 따라 근로자의 이해를 점점 더 강하게 보호하도록 설계되어 있었다(김윤호 외, 2013). 따라서 기업이 브라질에 진출할 경우 노동법에 대한 이해가 필수적이며 노동법을 충분히 이해하지 못할 경우 협력적 노사관계는 커녕 소송으로 인해 막대한 손해를 감수해야 한다. 이는 근로자에 의한 소송이 많을 뿐만 아니라 대부분의 소송에서 근로자가 승소할 확률이 높기 때문이다.

마지막으로 현지 노사갈등의 양상 및 근로자들의 저항형태 역시 해외진출 기업들이 이해해야 할 중요한 요소이다(신윤환, 1995). 선행연구에 따르면 다국적 기업의 해외직접투자는 현지국가에서의 갈등적 노사관계에 영향을 줄 수 있기 때문이다. Robertson & Teitelbaum(2011)은 OECD에 가입되지 않은 84개국 국가들을 대상으로 1980년부터 2005년까지 1,069개의 데이터를 분석한 결과 기업의 해외직접투자가 노동자들의 파업과 통계적으로 유의한 영향을 미치는 것을 확인하였다. 이러한 결과에 대해 저자들은 해외직접투자는 해당 국가 근로자들의 보상에 대한 기대를 높일 수 있으며 고도화된 국제적 생산시스템으로 인해 특정국가에서의 파업은 해당 국가만이 아니라 전체 글로벌 생산에 영향을 미칠 수 있어 노동조합의 교섭력이 증대로 인해 파업이 늘었다고 해석하였다. 따라서 해외직접투자 시 현지국가에서의 협력적인 노사관계는 중요한 경쟁우위의 원천이 되었다.

2. 브라질 노사관계의 특징

브라질 노사관계의 제도적 발전과정을 살펴보고 노동시장, 단체교섭구조, 개별적 수준에서 세부적으로 살펴보고자 한다. 브라질 노사관계는 국가 조합주의(state corporatism)의 유산을 강하게 받아 왔으며 노동제도 또한 국가 조합주의 영향으로 형성되었다(정홍준 외, 2013). 1822년 포르투갈로부터 독립한 브라질

은 1985년 군사독재 정권이 무너지기까지 국가 조합주의적 성격의 노사관계를 유지했다. 따라서 정부의 거시적 경제·정치 정책과 노사관계는 매우 밀접하게 연관되어 있었다. 정치와 노사관계의 연관성으로부터 노사관계를 규율할 수 있는 다양한 노동제도들이 나타났다. 우선, 1943년 Vargas 정부의 독재적 리더십 아래 브라질 노동헌법(Consolidação das Leis do Trabalho : CLT)이 제정되었다. 이는 노사관계의 다양한 의제들을 포괄하며, 동시에 당시의 포퓰리즘 노선에 따라 근로자 측에 유리한 측면이 많았다(김윤호 외, 2013; 정홍준 외, 2013). 당시 권위주의 정부는 다양한 노사관계 의제들을 명시적으로 노동법에 포괄함으로써 단체교섭을 노사 자율로 맡기기보다 정부주도의 통제하에 두려고 하였다. 나아가 노동법원과 노동검찰 제도를 둠으로써 명문화된 노동법 시스템의 실질적인 집행을 보조하였다. 특히 노동법원은 노사갈등을 조정할 수 있는 강력한 권한을 갖고 있었다. 또한 노조와 사용자 단체에 시(市) 단위의 독점권을 부여하고, 노동부 장관의 승인하에서만 노조가 설립될 수 있고, 노동조합 활동에 대한 정부의 개입제도를 만듦으로써 노동조합의 일상적인 활동을 정부가 통제하려 하였다. 이처럼 국가 조합주의적 성격은 노동법, 노동법원, 노동검찰, 기타 통제제도 등에 녹아들어 있다.

브라질 노사관계의 특징을 노동시장, 단체교섭, 개별근로자의 수준에서 각각 살펴보면, 첫째, 브라질 노동시장의 특징은 비정규직의 활용이 매우 제한적으로 되어 있다는 것이며 나아가 비정규직의 정규직화 비율도 높다는 점이다(정홍준, 2013). 이는 노동법 조항들이 비정규직의 활용을 매우 구체적으로 명시하고 있으며, 노동법원과 노동검찰이 노동법 조항의 실행 여부를 엄격하게 감시하고 있기 때문이다. 즉 사용자가 불법으로까지 비정규직을 고용할 이유가 없기 때문이다. 또 비정규직을 사용한다고 할지라도 동일직무 동일임금이 관행화되어 있어서 비용 측면에서도 비정규직을 활용할 유인이 많지 않기 때문이다. 한편 노동조합의 정치적 영향력이 확대도 브라질 노동시장에서 비공식노동이나 비정규노동이 제한적으로만 활용되는 데 기여하고 있다.

둘째, 제도적인 수준에서 현재 브라질의 단체교섭제도는 산별교섭과 기업별 교섭이 동시에 수행되는 이중구조의 특징을 가지고 있다(김동원·김주희, 2015). 기본권 중심의 교섭의제는 산별교섭으로 다뤄지는 반면, 기업 특수적 의제는

기업별 교섭에서 다뤄지고 있다. 산별교섭 구조는 국가 조합주의 시기에 형성된 것으로 비록 과거에 비해 산별교섭의 틀은 약화되었지만 여전히 유지되고 있으며 기업별 교섭은 신자유주의 정책 확산 및 기업수준의 노동운동이 강화되면서 늘고 있는 상황이다. 구체적으로 산별교섭은 민주화 이후 1988년 헌법 개정으로 임금법이 폐지되고 노사교섭이 정부통제에서 벗어나 자율적으로 이루어지면서 정착되었다. 이후 산별교섭은 산별 최저임금을 중심으로 한 포괄적인 의제들을 광범위하게 다루었다. 그러나 아이러니하게도 2002년 진보주의 성향의 정부가 집권을 하게 되고, 노동계 측 인사들이 노동법원, 노동검찰, 지자체로 다수 진출하면서 오히려 산별교섭은 형식화되고 있다. 그 이유는 과거 산별교섭에서 다루었던 내용들이 아예 노동법에 기본권으로 규정되었기 때문이었다. 반면 개별기업 수준에서 노동조합의 협상력이 강해지면서 일부 노동조합은 기업단위의 협상을 통해서 더 많은 경제적인 이득을 취하려고 하고 있다. 동시에 자유주의 정부 시기 신자유주의적 정책과 함께 고용형태가 다변화되고 기업성과분배제도(PLR)이 도입되면서 기업 수준에서 교섭해야 할 다양한 의제들의 발생하게 되었다. 따라서 브라질에서는 산별교섭과 기업별교섭이 모두 제도적으로 강하게 작동하고 있다고 볼 수 있다.

넷째, 개별적 수준에서 브라질 근로자들은 노동법에 의해 영향을 많이 받는다. 기존 연구에 따르면 브라질 노동법은 기본적으로 사회적 약자를 보호한다는 취지에서 근로자에게 유리하게 제정되어 있다(김윤호 외, 2013). 특히 자유주의 정부 이후 룰라 및 호세프 대통령 등 노동당 출신이 집권을 하면서 노동법의 집행도 근로자의 이해를 적극적으로 보호하는 방향으로 이루어지고 있다. 우선 정당한 이유 없이 해고 시 사용자는 근로자 월급의 8%를 적립한 퇴직보장기금(FGTS)의 40%를 근로자에게 제공해야 한다. 이는 고용계약 해지에 있어서 사용자 측에게 상당한 부담으로 작동한다. 또한 동시에 노동법상 임금 외에 추가로 지급해야 하는 인건비 요소들이 다양하게 존재한다. 이는 기본적인 임금 이외에도 사용자가 지출해야 하는 사회분담금과 법정수당이 많음을 의미한다.

이처럼 브라질 노사관계는 국가 조합주의 시기의 유산이 다양한 제도적인 틀로 남아 있으며, 이 틀 안에서 민주화 이후 등장한 신자유주의 및 노동운동 출신의 정치인 부흥 등과 같은 요소들이 복합적으로 조합되면서 지금의 노사관계

의 특징을 형성한다고 할 수 있다. 그리고 이러한 틀과 요소들은 국가·제도 수준, 산업·기업 수준, 개별 수준을 통해서 서로 상호작용하면서 밀접하게 연결되어 있다고 할 수 있다.

Ⅲ. 브라질에서의 협력적 노사관계 구축 사례 : 현대자동차를 중심으로

본 연구는 브라질에서 협력적 노사관계를 살펴보기 위해 브라질 상파울로주 빼라시까바시에서 자동차 생산법인을 운영하고 있는 국내 완성차 회사인 현대자동차의 사례를 살펴보았다. 현대자동차는 국내뿐만 아니라 중국, 러시아, 미국, 인도, 터기, 헝가리 등에서 공장을 운영중인 글로벌 자동차 메이커로 2000년대 이후 해외생산을 확대해 왔다. 저자는 사례기업의 노사관계 현황을 살펴보기 위해 2010년부터 3년 동안 총 세 차례 브라질을 방문하여 조사하였다. 1차 조사는 2010년 1월 19일부터 1월 29일까지였으며 브라질의 법무법인, 노동조합, 브라질 노사관계 학자들을 만나 브라질의 노동법과 노사관계 등 제도적인 부분을 이해하는 데 주력하였다. 2차 조사는 2011년도 8월 16일부터 26일까지의 일정으로 이루어졌으며 주로 사용자단체, 완성차 공장, 브라질 진출 한국계기업 등을 만나 산별교섭과 기업수준에서의 교섭구조를 파악하는 데 주력하였다. 마지막 3차 조사는 2012년 6월 25일부터 29일까지의 일정이었으며 이때 공장운영을 위한 최종 실행전략 등을 확인하였다.

1. 현대자동차의 진출배경과 경영성과

브라질은 세계에서 다섯 번째로 넓은 영토를 가진 국가로 인구가 2억 명이상이며 남아메리카에 위치해 있다. 지리적으로 브라질은 남미의 대부분 국가와 국경이 접해 있으며 경제적으로 러시아, 인도, 중국과 함께 신흥경제대국으로 세계적인 주목을 받고 있다. 브라질의 경제성장과 함께 내수시장이 확대되면서 세계적인 다국적기업들이 브라질로 진출해 왔으며 완성차 기업도 예외가 아니

었다. 이미 전 세계 18개의 자동차 기업이 브라질에 진출해 있을 정도이다. 이는 브라질이 많은 인구와 넓은 영토를 가지고 있어 자동차 시장이 발달한 반면, 자국의 독자 브랜드가 없기 때문이기도 하다. 따라서 완성차 제조사들은 브라질 자동차 시장을 선점하기 위해 노력해 왔다. 예를 들어 미국계 기업인 지엠(GM)과 일본계 기업인 도요타(Toyota)는 1950년대에 완성차공장을 운영하기 시작하였으며 유럽계 기업인 피아트(Fiat)와 폭스바겐(VW)도 각각 1976, 1978년에 브라질 내에서 공장을 설립, 운영하였다.

이에 비해 본 연구의 대상기업인 현대자동차의 브라질 진출은 다른 완성차기업에 비해 상대적으로 늦은 편이었다. 현대자동차의 브라질 진출은 2012년으로 브라질 진출 이전에 터키, 인도, 미국, 중국, 그리고 체코에 생산법인을 가지고 있었다. 비록 현대자동차는 브라질에 완성차 생산공장을 가지고 있지 않았으나 브라질 현지 판매회사가 현대자동차의 자동차를 수입, 판매하고 있었기 때문에 현대자동차는 브라질 소비자들에게 낯선 브랜드가 아니었다. 오히려 브라질 현지 판매회사가 현대자동차의 중대형 고급세단을 위주로 수입, 판매하고 있었기 때문에 브라질에서 현대자동차의 자동차는 벤츠와 더불어 고가의 고급적인 이미지를 확보하고 있었다. 현대자동차가 브라질에서 직접생산을 결정하게 된 배경에는 브라질이 가진 시장의 잠재성이 가장 큰 이유였다. 현대자동차 내부적으로는 자동차 판매량이 세계적으로 늘면서 자신감을 갖게 되었고 다행히 현대자동차의 이미지가 브라질에서 좋았다. 따라서 현대자동차는 2010년 본격적으로 브라질 진출을 결정하였고, 2012년 공장을 설립하여 완성차를 생산하게 되었다.

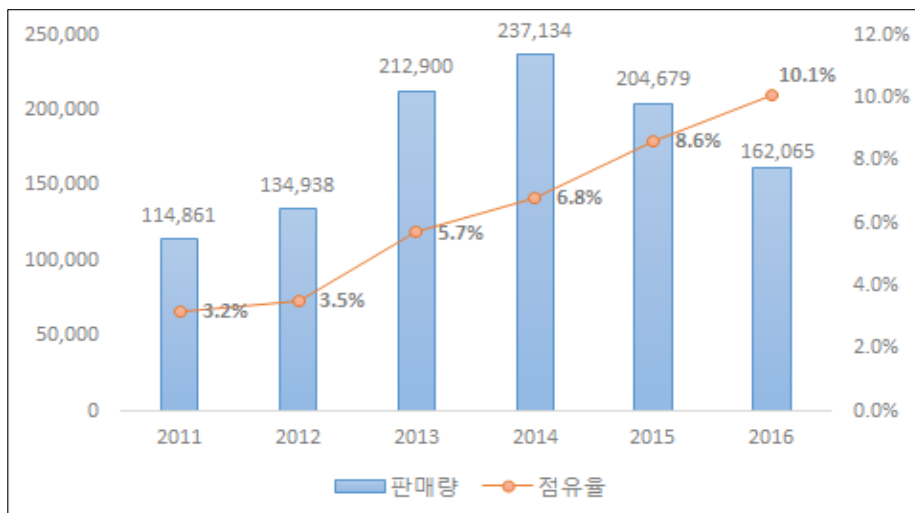
애초 현대자동차의 브라질 공장은 연간 15만 대를 생산할 수 있도록 설계되어 있었으며 필요 시 18만 대까지 확대하여 생산할 수 있는 규모로 만들어졌다. 현재 현대자동차 브라질 생산법인에는 2,538명의 임·직원이 근무하고 있으며 2012년 공장설립 시 계획했던 연간 18만 대의 자동차를 안정적으로 생산하고 있다. 이는 현대자동차의 글로벌 총생산 대비 4%를 차지하고 것으로 브라질 공장에서 생산된 차량은 브라질 내수시장 및 남미 전역으로 수출되고 있어 브라질 공장은 현대자동차의 남미시장 전초기지인 셈이다.

2012년 브라질에서 현대자동차가 자동차를 생산한 이래로 매년 시장점유율

을 높여나가고 있다(그림 1 참조). 비록 브라질의 경제성장이 2015년 이후 주춤함에 따라 전반적인 자동차 판매량은 떨어졌지만 현대자동차는 점유율 측면에서 2016년 한 해 동안 브라질 ‘빅4’ 자리를 지켰다. 구체적으로 2016년 상반기 브라질에서 현대자동차의 성적은 95,965대를 판매해 점유율 10.1%를 기록했다. 1위는 GM으로 157,507대(16.6%)의 판매량을 기록했으며 2위는 피아트가 143,760대(15.1%)의 매출을 올렸다. 3위는 폭스바겐으로 126,762대(13.3%)의 판매량을 보였다. 4위인 현대자동차의 뒤로는 도요타(85,468대, 9%), 포드(80,721대, 8.5%), 르노(69,889대, 7.4%), 혼다(62,714대, 6.6%) 순이었다. 특히 1919년부터 브라질 시장에 진출한 포드와 1958년 브라질에 공장을 설립한 도요타를 앞질렀다는 점에서 상당한 의미를 가지는 성과이다.

현대자동차의 성공배경에는 고품질, 현지화 모델 개발, 뛰어난 서비스가 있다(김동원·김주희, 2015). 예를 들어 현대자동차는 현지화 차종인 HB20을 2012년 출시했는데, 감각적 디자인과 뛰어난 성능으로 브라질의 젊은층을 공략하는 데 성공했다는 평가를 받고 있으며 소비자들은 현대자동차의 품질에 대해 긍정적인 반응을 보였다. 이는 무엇보다도 직원들과의 협력적인 관계를 통해 뛰어난 품질과 안정적인 생산을 하기 때문으로 본 연구는 브라질 현대자

[그림 1] 현대자동차의 브라질에서의 경영성과(판매실적 및 점유율)



자료: 현대자동차 내부자료 참조

차의 핵심역량인 고품질과 뛰어난 서비스의 핵심 배경에는 협력적인 노사관계가 있으며 이를 구체적으로 살펴보고자 한다.

2. 현대자동차의 협력적 노사관계 구축사례

현대자동차는 국내에서도 생산공장을 운영하고 있으며 강한 노조가 조직되어 있다. 이로 인해 다양한 방식의 노사협력과 갈등을 동시에 경험해 왔으며 이로 인해 기업의 경쟁력 강화를 위해 협력적 노사관계가 얼마나 중요한지를 잘 이해하고 있었다. 이러한 이유에서 현대자동차는 해외에서 공장을 설립·운영할 때마다 노사관계를 어떻게 구축할지에 대해 다른 기업들보다 더 많은 관심과 노력을 기울여 왔다. 예를 들어 현대자동차가 해외공장을 본격적으로 설립, 운영한 것은 1996년 인도공장에서부터인데, 인도는 복수노조가 허용되며 영국의 식민지 경험으로 인해 계급의식이 강했다. 한편 현대자동차는 이미 강한 노동조합을 국내공장에서 경험한 바 있어 인도공장 설립 이후 협력적인 노사관계를 구축하기 위해 그간의 경험을 바탕으로 차별화된 노사관계 전략을 가졌다. 하나는 노사협의회를 통해 생산직 노동자들에 대한 개별적 고충처리를 확대한 것과 회사차원으로 높은 수준의 복리후생을 근로자들에게 제공함으로써 불만을 최소화하는 것이었다(운동진, 2002).

2000년대 들어오면서 현대자동차의 해외공장의 설립은 더욱 확대되어 미국, 중국, 체코, 러시아 등으로 확대되었다. 현대자동차는 해외공장 진출 시 ‘무노조의 개별적 인적자원관리 전략’ 혹은 ‘협력적 노사관계 전략’을 선택적으로 채택해 왔다. 예를 들어 노조설립이 자율적인 미국이나 터키 등에서는 무노조 전략을 관철하기 위해 노력하였다. 그러나 사회주의의 정책을 가지고 있는 중국이나 과거 사회주의였던 체코의 경우 무노조 정책이 자칫 종업원이나 정부, 그리고 국민들에게 반노조주의로 비취질 수 있고 그렇게 되면 기업의 브랜드 가치에 부정적인 영향을 미칠 수 있어 이들 국가에서는 협력적 노사관계 전략이 더 유효했다.

이러한 맥락에서 현대자동차는 2010년 브라질 진출을 결정하면서 협력적 노사관계 전략을 수립하였다. 브라질은 전통적으로 노동조합이 매우 강하며 정치

〈표 1〉 현대자동차의 단계별 노사관계 대응

1단계(진출결정)	2단계(공장건립)	3단계(생산시작)
2010	2011~2012	2012~현재
<ul style="list-style-type: none"> ▪ 경영진의 브라질 노사관계 이해와 노사관계 전략수립 ▪ 협력적 노사관계를 고려한 공장부지 선정 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 주재원 노사관계 교육 ▪ 노사관계 전략을 고려한 사용자단체의 가입 ▪ 노사관계 관련 현지인 채용 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 정규직 중심의 채용 ▪ 개별적 고충처리 강화 ▪ 갈등의 외부화 전략

적 영향력도 기업보다 커서 무노조 전략은 거의 불가능하기 때문이었다. 따라서 협력적 노사관계를 통해 브라질에서의 현대자동차의 지속가능성을 확보하는 것을 목표로 하여 다양한 프로그램들을 실시하였다. 본 연구는 현대자동차의 추진내용들을 단계(준비단계-공장설립 후 생산 전 단계-공장운영 및 생산 단계)별로 구분하여 살펴보고 평가해 보고자 한다(표 1 참조).

가. 첫 번째 단계 : 선제적인 준비와 노사관계 전략 수립

앞서 살펴보았듯이, 노사관계는 현대자동차가 경영전략을 수립할 때 매우 중요한 고려사항이었으며 이는 해외직접투자를 결정할 때도 마찬가지였다. 브라질 진출 시 현대자동차가 협력적 노사관계를 위해 첫번째 단계로 추진한 것은 경영진의 노사관계에 대한 이해와 노사관계를 고려한 공장부지의 결정이었다.

1) 경영진의 노사관계에 대한 이해

브라질에 직접투자를 결정한 직후 현대자동차가 가장 먼저 한 것은 최고경영진들이 브라질의 노사관계를 충분히 이해하도록 하는 것이었다. 브라질의 노사관계는 현대자동차의 이전 직접투자국들에 비해 훨씬 대립적인 노사관계를 가지고 있었기 때문에 브라질에서의 사업적 성공은 노사관계에 대한 올바른 이해에서 출발해야 한다는 관점을 가지고 있었다. 실제, 브라질은 강한 산별노조가 존재하고 노동법에 의한 근로자 보호수준이 높고, 이로 인해 개별노동자에 의한 소송이 많은 나라이기 때문에 경영진이 브라질 노사관계의 특수성을 이해하는 것은 인사·노사관계 전략을 수립하는 데 있어 매우 중요했다. 여러 차례의

논의 끝에 현대자동차가 브라질 노사관계를 이해하고 내린 전략은 ‘통제된 노사협조주의 전략’이었다. 브라질에서는 미국이나 터키공장처럼 무노조전략을 구사하는 것이 불가능했기 때문에 노조를 인정하되, 경영진이 현장을 주도할 수 있는 노사관계 전략을 수립하는 것이었다. 일반적으로 무노조는 노조조직률이 저조하고 노조활동이나 노조에 호의적이지 않은 사회 문화, 정부의 무노조주의에 대한 적극적인 지원 등이 전제되었을 때 가능한데, 브라질의 경우 노조조직률이 60% 이상이며 노조의 존재를 법률적으로 인정하고 있고, 노조친화적인 정부이기 때문이었다. 따라서 즉 노동조합을 인정하고 노조와 어떻게 협력적인 관계를 유지할 것인지는 현대자동차가 추구해 온 고품질 전략을 위해 중요한 과제였다.

2) 협력적 노사관계를 고려한 공장부지의 선택

현대자동차의 브라질 공장은 상파울로주의 빠라시까바라는 소도시에 위치해 있는데, 이 지역은 상파울로주의 대표적인 공업지역인 ABC지역¹⁾으로부터 북서쪽으로 약 160km 떨어진 지역에 위치한 도시로 교통, 인력, 주거환경 등이 우수하며 부품업체들도 일부 존재하는 지역이었다. 현대자동차가 빠라시까바에 공장을 설립한 핵심적인 이유는 시정부가 공장설립에 따라 제공하는 혜택도 고려사항이었지만 무엇보다 상파울로주 ABC지역의 대립적 노사관계에서 벗어나 새로운 협력적 노사관계를 구축해 보기 위함이 컸다. 브라질의 ABC지역은 금속노조나 금융노조 등 산별노조는 물론 브라질 총연맹인 CUT의 핵심거점인 지역이며 1970년대 후반, 1980년대 초반 이후 현재까지 브라질 노동운동을 주도하고 있는 지역으로 유명하다. 특히 ABC지역은 1975년까지 브라질의 전체 자동차의 85%를 생산하는 등 다수의 완성차 공장이 운영되고 있는 지역이었다.

현대자동차는 ABC지역에 공장을 설립할 경우 강력한 노동조합으로 인해 협력적 노사관계 모델을 구현하기가 어려울 것으로 판단하고 상파울로주 내 자동차 공장이 없는 그린필드 지역을 찾았고 그중 빠라시까바로 공장입지를 결정하

1) ABC지역은 상파울로 주 André, Bernardo, Caetano 3개 도시를 의미하는 단어로 앞의 첫 글자를 따서 ABC지역으로 불리고 있으며 많은 문헌에서 상파울로주의 브라질 공장지대를 의미하는 고유명사로 쓰이고 있다.

였다. 실제 1990년대 이후 많은 완성차 기업들이 ABC지역 대신 상대적으로 노동조합이 약한 그린필드지역에 공장을 설립하고 있었다(조돈문, 2007). 현대자동차도 마찬가지로 그린필드 전략을 취했는데 빼라시까바 지역의 금속노동조합의 상급단체는 CUT에 비해 상대적으로 온건한 FS였기 때문이었다. 다음으로 빼라시까바의 업체 임금수준도 고려가 되었는데 당시 빼라시까바 금속노동조합에 속한 업체들의 월 평균임금이 1,150헤알로 ABC지역의 임금(2,150헤알)에 비해 크게 낮았다. 이러한 배경에서 현대자동차는 협력적인 노사관계를 위해 빼라시까바 지역에 공장을 건립하기로 결정하였고, 이러한 결정은 이후 안정적인 생산에 크게 기여한 것으로 평가된다.

나. 두 번째 단계: 체계적인 준비

현대자동차가 빼라시까바 시로 공장을 결정한 후 직접생산 전까지 약 1년 6개월가량의 공장 건립기간이 있었으며 이 기간 동안 현대자동차는 협력적인 노사관계 모델을 어떻게 구축할지에 대해 꾸준히 고민하였고 주재원들을 대상으로 한 노사관계 교육, 노사관계 전문가 채용, 사용자단체 결정 등 생산활동에 대비한 활동을 추진해 나갔다.

1) 주재원들을 대상으로 한 노사관계 교육 실시

브라질은 근로자에 의한 소송이 매우 높은 나라로 알려져 있다. 현지신문에 따르면 연간 노동소송이 200만 건으로 프랑스(7만 건)나 일본(2천5백 건)등 주요 선진국을 압도하는 것으로 나타났다. 또 브라질에서의 다국적기업을 대상으로 한 노동소송은 주로 주재원들의 잘못된 정보나 현지문화를 이해하지 못한 행동에서 비롯되는 경우가 많아 주재원들의 브라질 문화 및 노동법, 그리고 노사관계에 대한 교육이 매우 중요했다. 근로자에 의해 주로 제기되는 노동소송은 임금, 산업재해, 인권침해, 부당해고 등 다양했다. 따라서 브라질 현지 문화와 노동법, 노사관계 등을 제대로 이해하지 못하고 ‘한국적’ 정서에 따라 직원들을 대하게 되면 낭패를 보는 경우가 적지 않았다. 예를 들어 한국에서는 관리자들이 소리를 지르면서 화를 내거나 다른 사람들이 보는 앞에서 특정 직원을 질책할 때가 있지만 이러한 행동은 브라질에서 인권침해에 해당하고 고소당하

기 좋은 소재이다.

현대자동차는 크고 작은 노동소송을 최대한 예방하기 위해 현지에 진출해 공장을 건립하고 생산활동을 준비하고 있는 주재원들을 대상으로 브라질의 문화, 노동법, 그리고 노사관계에 대한 교육을 정기적으로 실시하여 현지의 법과 제도를 이해하고 준수할 수 있도록 하였다. 또 완성차의 특성상 동반진출한 부품 계열사들의 주재원들에게도 노동법 및 노사관계의 중요성을 강조하고 교육내용을 공유하였다. 계열사인 핵심부품사에 대한 교육이 중요한 이유는 여러 가지인데 부품사에서 문제가 생길 경우 완성차에도 영향을 미치게 되며 제도적으로도 브라질 노동법원 원청의 연대책임을 강하게 규율하고 있기 때문이다. 따라서 현대자동차는 동반진출한 부품사들의 노사관계에 대해서도 꾸준히 모니터링을 해서 문제가 발생하지 않도록 준비하였다.

2) 노사관계 전략에 부합한 사용자단체의 가입

브라질에서 노사간의 단체교섭은 산별교섭과 기업별교섭으로 구분되며 산별교섭에서 가장 중요한 교섭내용은 임금인상률을 결정하는 것이며 기업별교섭의 가장 중요한 역할은 기업의 이익에 기초하여 성과급을 결정하는 것이다. 따라서 산별교섭과 기업별교섭 모두 중요하며 이 중에서 산별교섭은 개별기업들이 산별노조를 상대하는 것이 아니라 개별기업들이 가입한 사용자단체와 산별노조가 대표로 교섭한다. 따라서 현대자동차는 사용자단체에 가입을 해야 하는데, 현대자동차는 상파울로주 자동차 사용자단체인 신파비아(Sinfavea)와 빠라시까바 시의 기계, 주물, 철강, 전자기기 부문의 업체가 모여 결성한 시 단위 사용자단체인 시메스피(Simespi)에 가입하는 방법이였다. 시메스피는 1990년 빠라시카바 시의 금속부문 9개 업체가 모여 결성하였으며, 2011년 현재 빠라시카바 시에서 생산활동을 하고 있는 220여 개의 업체가 가입해 있다.

현대자동차는 여러 차례의 심도 깊은 논의와 전문가들의 조언을 바탕으로 신파비아 대신 시메스피라는 지역 사용자단체에 가입을 하게 되었다. 그런데 이러한 결정은 당시 상당히 파격적인 것이였다. 그 이유는 대부분의 완성차 업체와 자동차 부품회사들은 신파비아에 가입되어 있기 때문이였다. 비록 시메스피가 2009년 상파울로 주 단위 사용자단체인 FIESP로부터 빠라시카바 시 단위

공식 사용자단체로 인정을 받기는 했지만 시메스피엔 자동차 관련 업체가 가입되어 있지 않았기 때문이었다. 그럼에도 현대자동차는 지역차원의 협력적 노사관계를 구축하기 위해서는 상파울로주 사용자단체보다 같은 지역에서 활동을 하고 있는 사용자단체가 훨씬 유리하다고 판단하였다. 이러한 이유로 현대자동차는 시메스피엔에 가입하였고, 결과는 이러한 현대자동차의 판단은 적중했다. 이후 현대자동차는 공장을 가동하면서 크고 작은 노사관계 갈등을 겪었는데, 그때마다 빠라시까바 금속노조를 잘 알고 있는 빠라시까바 사용자단체인 시메스피의 조언을 받아 문제를 해결할 수 있었다.

3) 브라질 현지 노사관계 전문가를 매니저로 섭외

기업들이 해외진출 시 접근하기 어려운 부분이 노사관계이다. 이는 진출지역의 노사관계가 대립적일수록 더욱 심하며 외국인으로서 노조와 일상적으로 대화하고 협상을 하는 것도 쉬운 일이 아니다. 따라서 해외진출 시 능력 있는 노사관계 전문가를 섭외하는 것은 매우 중요한 일이었다. 평소 노사관계의 중요성을 인식하고 있던 현대자동차는 공장운영 전부터 이미 타 자동차 노사관계 매니저 경험을 가진 현지인을 섭외하여 노사/인사담당 매니저로 임명하여 노사관계전략 및 인사관리 전반적인 계획을 수립하도록 하였다. 예를 들어 공장이 가동되기 이전이었지만 공장가동 이후 협력적인 노사관계를 구축하기 위해서는 채용이 중요하기 때문에 능력 있는 인재들을 채용할 수 있는 방안을 마련하도록 했으며 빠라시까바 금속노조와도 공장가동 이전부터 비공식적인 만남 등을 통해 공장 가동 이후 노사관계를 어떻게 협력적으로 풀어나갈지 협의하도록 하였다. 일반적으로 현지인 매니저의 임금은 상당히 높기 때문에 비용적인 문제로 인사, 노사담당 매니저들은 공장가동 직전 채용되어 일을 하는 경우가 많았지만 현대자동차는 이와 달리 공장진출이 결정되고 생산공장 부지가 결정되자마자 노사관계를 담당할 현지인 매니저를 채용하여 현대자동차가 추진하려고 하는 노사관계 전략을 설명하고 이를 실현할 수 있도록 주문하였다.

다. 세 번째 단계 : 현장수준의 신뢰확보와 노사갈등의 외부화 전략

2012년 본격적으로 공장이 가동되면서 현대자동차는 협력적 노사관계 전략

을 두 가지 수준에서 구체화하였다. 현장수준에서는 개별근로자와의 신뢰 확보와 불가피하게 발생할 수 있는 노사갈등을 외부화하는 전략이었다. 근로자와의 신뢰증진은 정규직 고용을 중심으로 한 안정적인 고용관계와 개별적인 고충처리를 바탕으로 실현하였으며 노사갈등의 외부화는 노동조합 상급단체를 통해 해결하였다.

1) 정규직 중심의 안정된 고용관계 구축

현대자동차는 인력활용에 대한 전략을 수립하면서 정규직 중심의 장기고용형 인사관리시스템을 구축하기로 결정하였다. 현대자동차가 가급적 정규직 채용을 통해 안정적인 고용관계를 구축하려고 한 이유는 다음과 같다. 첫째, 브라질에서의 외국계 투자기업에 대한 평판 때문이었다. 브라질 다수의 국민들은 외국계 기업들이 브라질에 와서 돈을 버는 대신 자신들의 지역사회를 위해 좋은 일자리를 많이 창출해야 한다고 인식하고 있었다. 따라서 비정규직을 많이 고용할수록 지역사회에서 평판이 나빠질 수 있으며 노조와의 관계도 나빠질 가능성이 높았다. 브라질의 노동조합들은 일반적으로 임시직의 활용에 대해 강하게 반대하고 있기 때문이었다. 노동조합의 경우 임시직의 비중이 커질수록 노동조합의 기반이 약화될 수 있음을 우려하고 있었다.

둘째, 브라질에서 비정규직을 활용하는 것은 인건비 측면에서 큰 이익을 기대하기 어렵고, 노사합의로 임시직을 활용하더라도 차후 노동소송의 위험을 부담하는 것이기 때문이다. 브라질 법률상 정규직과 비정규직 간의 임금에는 차이를 둘 수 없으며 임금은 고용형태가 아닌 직무 및 역할에 의해서만 차이를 둘 수 있다. 또 사업장에 임시직을 활용하기 위해서는 업무상 특정한 사업의 완수에 해당한다거나 정규직의 일시적 빈자리를 대체하는 정도로 제한되어 있기도 해서 임시직을 장기적으로 활용할 경우 소송의 위험이 존재한다. 예를 들어, 면접조사 결과 브라질 변호사들은 완성차 업체인 GM이 노동조합과의 합의하여 상당수의 임시직을 고용하고 있는데, 이는 위법일 가능성이 높으며 노동 검사에 의해 기소될 경우 큰 비용을 부담해야 할 가능성이 높다고 지적하였다. 이러한 이유에서 현대자동차는 생산단계에서 식당, 경비 등을 제외한 생산직 전원을 정규직으로 채용하였다.

2) 개별적인 고충상담

기존연구에 따르면 현대자동차가 고품질의 차량을 적기에 공급하여 시장점유율을 높일 수 있었던 배경 중 하나는 현장에서 개별적인 노사관계를 개선하기 위해 많은 노력을 기울였기 때문이다(김동원·김주희, 2015). 현대자동차는 가부장적이고 개인 간의 관계를 중시하는 브라질 문화의 특성을 고려하여 회사와 근로자와의 공식·비공식 관계를 긴밀하게 맺을 수 있는 고용관계 제도들을 도입했다. 예를 들어 개인별 고충처리 상담실인 하모니룸을 설치해 작업과정에서의 고충뿐만 아니라 가족상담, 사회관계 등 개인적인 문제도 상담할 수 있도록 했다. 이를 위해 전문상담사를 고용하여 상시 상담이 가능하도록 지원하였다. 한편 현장수준에서는 불만이나 제안을 쉽게 건의할 수 있는 제안박스를 설치하는 등 직접적인 상담실 이외에도 간접적인 의사소통 채널을 마련하였다. 또한 공장장이 주관하는 라운드테이블 미팅을 운영함으로써 공장운영에 대한 정보를 근로자들과 공유하였으며 식사 장소에서 개인적 관계를 맺어나가는 브라질 문화의 특성을 반영하여 식당인테리어를 고급스럽게 설계하여 공장식당이라는 이미지 대신 고급레스토랑의 분위기가 나도록 특별히 배려하였다. 이러한 제도들은 모두 개별적인 배려의 예로, 경영진의 개별노동자들에 대해 존중하고 있음을 보여주는 것이었다. 현지화에 성공하기 위해서는 기술적 지식뿐만 아니라 노사관계에 대한 전략도 중요하다(이재혁·김순성, 2016). 특히 대립적인 노사관계가 보편적인 국가에서는 노사관계를 잘 관리하는 것이 기업의 경쟁력 강화의 전제가 되기도 한다. 노사관계가 대립적일수록 사소한 불만이 노동쟁의로 번져 안정적인 생산능력을 저해하는 원인이기도 하다. 이러한 측면에서 현대자동차는 현지 문화를 반영하여 개별적인 노사관계를 효과적으로 구축함으로써 현지화에 성공했다. 그리고 이 결과는 지속적인 시장점유율 확대에 나타나고 있다.

3) 노사갈등의 외부화 전략

브라질의 노동조합 체계는 지역을 중심으로 한 산별노조체계이다. 즉 산업별 노조가 지역(시 단위)마다 조직되어 있는 형태이다. 이 중 현대자동차 공장이 위치해 있는 빠라시까바는 앞서 언급한 대로 FS 소속의 금속노조였다. FS는 또

다른 총연맹노조인 CUT와 경쟁적인 관계를 갖는 노동조합총연맹체이다. FS와 CUT의 공통점은 두 노조 모두 조합원의 경제적인 이해대변에 적극적이라는 점이다. 비록 FS가 CUT에 다소 온건한 노조라는 평가를 받기는 하지만 조합원의 경제적인 이해대변에 대해선 FS도 CUT에 못지 않았으며 임금인상을 위한 파업도 적극적이었다.

다만, FS는 CUT에 비해 현장활동에 대한 관심이 높지 않고 사용자의 경영권을 인정하는 특징을 가지고 있었다. 현대자동차는 FS의 덜 적극적인 현장활동의 특징을 활용하였다. 즉 노조와의 교섭에서 경제적인 보상수준은 지역 내 다른 금속사업장에 비해 높은 수준으로 보상하는 대신 사업장 내의 생산활동, 노조활동에 대해선 노동조합의 자제를 요청하였다. 이러한 현대자동차 브라질법인의 요청에 대해 FS는 소속 조합원의 경제적인 보상만 충분히 이루어진다면 경영활동과 사업장 문제에 대해선 경영진의 권리를 인정하겠다는 의사를 표명하였다. 따라서 사업장 내에서 발생할 수 있는 다양한 근로자들의 고충에 대해 노사갈등으로 확대되지 않고 경영진이 고충처리를 통해 해결할 수 있는 구조를 확보하게 되었다.

IV. 결 론

해외진출 기업이 높은 수준의 현지화를 달성하고 고품질과 뛰어난 서비스의 상품을 제공하기 위해서는 협력적인 노사관계가 뒷받침되어야 한다. 더욱이 진출기업과 진출국 사이에 문화적·제도적 차이가 존재하고 이에 따라 노사관계 시스템의 작동방식이 상이한 상황 속에서는 사소한 노사갈등은 갈등관리 미숙으로 인해 파업과 같은 큰 노사갈등으로 번질 수 있다. 따라서 해외 진출기업이 진출국에서 어떻게 해야 협력적 노사관계를 구축할 수 있는지를 분석하는 것은 주요한 연구과제이다. 이에 본 연구에서는 브라질 현지화에 성공한 현대자동차의 핵심적 경쟁우위를 협력적 노사관계로 상징하고, 사례분석을 통해 현대자동차의 협력적 노사관계 구축 메커니즘을 제시하였다.

사례분석 결과는 크게 3가지로 요약할 수 있다. 첫째, 진출결정 단계에서 현

현대자동차는 브라질 현지 노사관계에 대한 충분한 지식을 축적하였고 이를 바탕으로 ‘통제된 노사협조주의 전략’을 채택하고 공장부지를 선정하였다. 즉 현대자동차는 협력적 노사관계를 구축이라는 전략하에 다양한 브라질 노조의 특성을 분석하고 전략을 실현시킬 수 있도록 온건한 노조인 FS가 지배적인 뼈라시 까바라 지역으로 공장부지를 선정하였다. 둘째, 공장건립 단계에서는 이전 단계에서 설립한 노사관계 전략을 수행할 수 있도록 체계적인 준비과정을 거쳤다. 구체적으로는 브라질 노사관계의 특수성을 주재원들에게 철저히 교육시키고, 조기에 현지 노사관계 전문가를 채용하고, 노사관계 전략에 부합하는 사용자단체를 모색하는 등의 과정이 있었다. 이는 현대자동차가 수립한 전략을 실행하기 위해 선제적이고 치밀한 과정을 거쳤음을 의미한다. 마지막으로 생산시작 단계에서는 현장수준에서 구체적인 전략 이행을 위해 정규직 중심의 안정된 고용관계를 구축하고, 불가피하게 발생하는 노사갈등을 효과적으로 관리하기 위해 개별적인 고충처리 제도를 운영하였다. 이러한 고용 관행을 효과적으로 실행함에 따라 현장수준에서 노사 간 신뢰를 확보할 수 있었고 이를 바탕으로 협력적인 노사관계를 구축할 수 있었던 것이다. 이를 종합하면 노동조합이 강력한 브라질 노사관계 시스템에도 불구하고 선제적으로 브라질 노사관계에 대한 지식을 축적하고, 이를 바탕으로 적절한 전략과 관행들을 실행했던 것이 현대자동차의 협력적 노사관계의 구축 메커니즘이라고 할 수 있다.

본 연구의 이론적인 시사점은 첫째로 기업의 현지화 과정 속에서 협력적인 노사관계의 구축이 기업의 핵심역량으로 기능함을 제시했다는 것이다. 해외진출 기업의 경우 진출국에 대한 종합적인 지식이 부족하기 때문에 현지 경쟁 기업에 비해 더 높은 불확실성을 감당해야만 한다. 그런데 협력적인 노사관계는 갈등비용을 낮추고 노사 간의 정보공유를 촉진함으로써 생산에 있어서 이러한 불확실성을 낮추는 기능을 한다. 더욱이 협력적 노사관계에서 오는 노사 간의 신뢰는 고품질의 상품을 생산할 수 있게 하는 다양한 작업관행의 도입을 가능케 한다. 즉, 협력적 노사관계는 해외진출 기업의 경우에 더욱 핵심역량으로 기능할 수 있는 것이다. 브라질 현지에서 공장설립 이후 4년 만에 시장점유율 4위를 기록한 현대자동차의 경쟁우위는 고품질의 상품을 안정적으로 생산 가능케 한 협력적 노사관계에 있다고 할 수 있다. 결론적으로 진출국의 노사관계가 기

업의 해외진출을 연구할 때 이론적으로 중요하게 고려되어야 할 요인임을 의미한다.

둘째로 본 연구는 구체적으로 어떤 메커니즘을 통해서 해외진출기업이 협력적인 노사관계를 구축했는지를 밝혔다는 점에서 그 이론적 의의가 있다. 기업의 해외진출이 성공하기 위해서는 생산기술뿐만 아니라 생산을 둘러싼 문화적, 제도적, 사회적 지식도 중요하다(이재혁·김순성, 2016). 이런 관점에서 해외진출기업이 협력적 노사관계를 통해 경쟁우위를 획득하려면 진출국의 문화적, 제도적, 사회적 환경과 긴밀하게 결합되어 있는 노사관계에 대한 지식을 축적해야 한다. 현대자동차의 경우 해외진출을 계획 한 이후에 브라질 노사관계의 문화적, 제도적 측면에 대한 전문지식을 축적하였다. 그리고 이를 바탕으로 노사관계 전략을 수립하고, 전략의 구현에 필요한 관행들을 실행하였다. 현대자동차의 사례분석은 이론적으로 협력적 노사관계의 구축에 있어서 노사관계 지식의 축적 및 활용이 중요한 요소라는 점을 제시한다는 점에서 의미가 있다.

실무적인 측면에서 본 연구는 우리나라 기업들이 해외진출 시 진출국에서 협력적인 노사관계를 구축하는 방법을 시사하고 있다. 세계적으로 경쟁이 치열해지고 이에 따라 기업의 수출시장이 다변화되면서 우리나라 기업들의 해외직접투자가 활발해지고 있다. 특히 많은 인구와 경제적 잠재력을 지닌 남미는 우리나라 기업이 많이 진출하는 지역이다. 이러한 경제적 배경 속에서 본 연구는 첫째로 브라질에 진출하려 하는 기업이 어떻게 하면 협력적 노사관계를 구축할 수 있는지에 대한 실무적인 시사점을 제공할 수 있다. 본 연구는 현대자동차의 사례연구를 통해 노동검찰, 노동법원, 노동법과 같은 브라질 노사관계의 제도적 측면과 가부장적이고 온정주의적인 문화적 측면이 제시되고 있다. 제도적, 문화적 측면에서 포괄적으로 제시되는 브라질 노사관계에 대한 지식은 진출기업이 효과적인 노사관계 전략을 수립하는 데에 활용될 수 있다. 둘째로 협력적 노사관계를 구축하기 위해서 현대자동차가 활용한 지식 축적 - 전략 수립 - 실행 과정은 해외진출 기업이 협력적 노사관계를 구축하기 위한 일반적인 프로세스로 활용할 수 있다. 즉, 현지 노사관계 지식의 축적과 활용을 통해 기업 전략을 수립 및 실행하는 일반적인 과정은 브라질뿐만 아니라 다른 국가에 진출될 때에도 확장되어 활용될 수 있다.

이러한 이론적, 실무적 시사점에도 불구하고 본 연구는 한계점을 지니고 있다. 첫째, 현대자동차의 성공사례에 초점을 맞추어 협력적 노사관계 구축사례를 분석하고 있다는 점이 한계이다. 구체적으로 현대자동차와 다른 전략과 관행으로 브라질에서 협력적 노사관계를 달성하고 있는 자동차업체의 경우에 현대자동차의 사례연구의 결과가 적용될지는 미지수이다. 협력적 노사관계를 특징으로 하는 다른 자동차업체의 경우 현대자동차의 사례에서 드러나지 않는 다른 협력적 노사관계 구축의 메커니즘이 존재할 수도 있는 것이다. 현대자동차의 사례연구만으로는 그 연구결과를 일반화하기 힘들다는 한계를 지닌다. 또한 더 나아가 브라질 현지에서 협력적 노사관계를 구축하는 데 요구되는 다양한 요인들이 현대자동차의 사례에는 누락되어 있을 가능성도 존재한다. 둘째, 현대자동차의 사례연구는 주로 기업의 전략수립 및 실행에 초점이 맞춰져 있고 노동조합 및 근로자의 피드백에 대한 분석은 부족하다는 한계점이 있다. 기업은 전략을 수립하고 실행하는 과정에서 주변 환경으로부터 피드백을 받는다. 그리고 이러한 피드백은 다시 더욱 효과적인 전략 수립 및 실행에 활용된다. 하지만 본 연구는 현대자동차의 노사관계 전략에 대한 노동조합 및 근로자의 피드백에 대한 구체적인 사례분석은 부족하다. 따라서 협력적 노사관계 구축과정이 입체적으로 드러나지 않는 한계를 지니고 있다. 이에 앞으로의 연구에서는 본 연구의 한계점을 반영하여 연구대상이 되는 기업의 폭을 넓혀야 하며, 근로자 측의 피드백을 포함하여 종합적인 측면에서 협력적 노사관계 구축을 위한 메커니즘을 분석해야 할 것이다.

참고문헌

- 김동원(1998). 「베트남내 한국계 기업 노동자들의 조직몰입도와 노동조합몰입도」. 『고려대학교 노동문제연구소 국제심포지움 발제문』, pp.119~161.
- 김동원·김주희(2015). 「최고의 직원식당·세심한 노사관리 ‘노동자 천국’ 브라질에 ‘현대WAY’세웠다」 DBR, No.177, pp.54~62.
- 김윤호·정홍준·김동원(2013). 「브라질 인적자원관리 딜레마」. 『조직과 인사관리연구』 37: 105~153.

- 김주희(2015). 「멕시코 노동법의 제도적 특징과 작업장 노사관계 연구」. 『노동정책연구』 15 (1): 147~167.
- 박태주(2004). 「탐방: 제조업의 해외진출과 고용 그리고 노사 관계 - 중국 및 인도 현대자동차 방문기」. 『노동사회』 84(단일호), pp.66~80.
- 신윤희(1995). 「인도네시아 진출 한국기업의 노사관계: ‘한국적 경영방식’ 이 미지 형성과 ‘노동자 담론’의 확산」. 『사회과학연구』 4: 293~335. 서강대 사회과학연구소.
- 윤동진(2002). 「현대자동차의 인도 진출전략과 애로사항 극복과정」. 『Korea Business Review』 4 (5): 162~189.
- 정홍준(2013). 「외국의 노동시장 실태: 브라질 비정규노동의 제한적 활용과 정규직화 요인」. 『산업노동연구』 19 (1): 213~260.
- 정홍준 · 김윤희 · 김동원(2013). 「브라질의 단체교섭 구조변화에 대한 인과적 분석」. 『산업관계연구』 23 (1): 93~118.
- 조돈문(2007). 「브라질 자동차 산업 구조 재편과 노사관계」. 『경제와 사회』 76: 222~326.
- 이재혁 · 김순성(2016). 「한국기업의 브라질 진출 결정요인에 대한 실증분석」. 『국제경영리뷰』 20 (2): 75~99.
- Bognanno, M. F., M. P. Keane and D. Yang(2005). “The influence of wages and industrial relations environments on the production location decisions of US multinational corporations.” *ILR Review* 58 (2): 171~200.
- Collings, D. G.(2008). “Multinational corporations and industrial relations research: A road less travelled.” *International Journal of Management Reviews* 10 (2): 173~193.
- Cooke, W. N. and D. S. Noble(1998). “Industrial relations systems and US foreign direct investment abroad.” *British Journal of Industrial Relations* 36 (4): 581~609.
- Cooke, W. N.(2001). “The effects of labour costs and workplace constraints on foreign direct investment among highly industrialised countries.” *International*

Journal of Human Resource Management 12 : 697~716.

Gamble, J. and Q. Huang(2009). "One store, two employment systems : core, periphery and flexibility in China's retail sector." *British journal of industrial relations* 47 (1) : 1~26.

Muller, M.(1998). "Human resource and industrial relations practices of UK and US multinationals in Germany." *International Journal of Human Resource Management* 9 (4) : 732~749.

Myloni, B., A. W. K. Harzing and H. Mirza(2004). "Host country specific factors and the transfer of human resource management practices in multinational companies." *International journal of Manpower* 25 (6) : 518~534.

ILO 노사관계 자료(http://www.ilo.org/global/docs/WCMS_408983/lang-en/index.htm)

Robertson, G. B. and E. Teitelbaum(2011). "Foreign direct investment, regime type, and labor protest in developing countries." *American Journal of Political Science* 55 (3) : 665~677.

Foreign Direct Investment and Industrial Relations : Hyundai Motor Company's Strategy in Brazil

Kim Dong-one

Industrial relations of local country are critical factors to strengthen the competitiveness of firms which are planning to expand its business abroad. Particularly, in the case of country where has the institutions guaranteeing the basic labor rights or the strong labor union, the cooperative industrial relations with local employees are more critical to the performance of firms. In this perspective, how cooperative industrial relations can be established in the labor-friendly country was investigated in the current research. Brazil is a country where direct investment of Korean firms is active, but at the same time these firms are facing the difficulties caused by high level of labor protection institutions and adversary industrial relations. Accordingly, this research analyzed the case of cooperative industrial relations of Hyundai Motor Company(HMC) in Brazil. As a result of the research, the proactive preparation, the thorough implementation of industrial relations strategy, and trust with individual employee in the field had great role in building the cooperative industrial relations of HMC.

Keywords : brazil, cooperative industrial relations, foreign direct investment, hyundai motor company, industrial relations's strategy